

льшому це вплине на досвід впровадження змін (у даному випадку реінжинірингу) на інші бізнес-процеси на підприємстві.

Отже, кожне підприємство зможе застосувати подібну матрицю для себе, підставивши лише конкретні показники своєї завантаженості та кількості помилок у досліджуваному бізнес-процесі. Оцінювати ефективність впровадження реінжинірингу доречно через певний проміжок часу. Також за допомогою цієї матриці можна порівняти бізнес-процес власного підприємства з бізнес-процесом конкурентів і отримати матрицю конкурентоспроможності по галузі, але для цього необхідною умовою є володіння достовірною інформацією про конкурентів.

Find similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

1. Гавриленко Т. В., Павленко Л. К. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та оптимізація // Вісник КНУТД. — № 18. — 2008. — С. 49—56.

2. Корінев В. Л. Особливості використання реінжинірингу на вітчизняних підприємствах / В. Л. Корінев // Держава та регіони: Наук.-вироби, журнал. Серія: Економіка та підприємництво. — 2010. — № 5. — С. 44—47.

УДК: 659.1.012

e-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

**Дерев'янюк Олена Георгіївна**,  
к.е.н., доцент,  
Національний університет харчових технологій, Україна

**Derevianko Olena Heorgiyivna**,  
Ph.D. (Econ.), Associate  
Professor, Dr. Sc. (Econ.) Degree  
Seeker,  
National University of Food  
Technologies, Kyiv, Ukraine

### **АНТИКРИХКІСТЬ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ANTIFRAGILE OF**

### **THE COMPANY'S REPUTATION**

**Анотація.** Автор науково обґрунтовує необхідність формувати та оцінювати репутацію підприємства за критерієм антикрихкості. При цьому запропоновано відмовитись в теорії та практиці репутаційного менеджменту від поширеного словосполучення «висока репутація».

**Summary.** Author scientifically substantiates the necessity to form and evaluate the company's reputation on the criterion anti-fragile. It is proposed to abandon in theory and practice of reputation management of common phrase «high reputation».

**Ключові слова:** стейкхолдери, довіра, нематеріальні активи, стійкість розвитку підприємства

**Key words:** stakeholders, trust, intangible assets, sustainability of the enterprise

Методологічною основою управління репутацією є сукупність її ознак: об'єктивність існування, здатність змінюватись з часом, «ефект пам'яті», відповідність моральним цінностям, здатність впливати на розвиток бізнесу, векторність — спрямованість на конкретних стейкхолдерів тощо.

Для управління важливо визначитись з критеріями, за якими має формуватись репутація підприємства як набір бажаних, з точки зору менеджменту, ознак. Тобто, якою саме — блискучою чи харизматичною, множинною чи функціональною, мінливою чи солідною — має бути репутація? На сьогодні, відповідаючи на зазначене питання, науковці та практики найчастіше вказують необхідність «високої» і «позитивної» репутації.

У методології управління підприємствами стосовно різних ресурсних і результатних параметрів їх розвитку прийнято задавати напрямки бажаних змін характеристик об'єкту управління: їх максимізації, мінімізації чи оптимізації. Економічна дійсність по-всякчас змінюється, спонукаючи науковців до переосмислення, здавалось би, раз і назавжди визначених і хрестоматійних не для одного покоління менеджерів істин. Так, вивірені моделі зниження ресурсоспоживання та заміщення одних видів ресурсів іншими, розроблені неокласиками (Нобелівськими лауреатами!), після десятиріч використання піддалися нищівній критиці у 90-х роках: слідування критерію мінімізації витрат ресурсів перестало забезпечувати підприємствам ринкове лідерство. В сучасному науковому лексиконі віддається перевага категорії «оптимізація» щодо витрат ресурсів, які мають матеріальну природу, і «максимізація» щодо витрат такого нематеріального ресурсу, як знання.

Репутація підприємства є нематеріальною за своєю природою, і, в тому числі з даної причини, в менеджменті прийнято говорити про необхідність формування високої позитивної репутації. Разом з тим, не слід забувати, що репутація — це не лише високий або низький *рівень* обізнаності, але і *якісні характеристики* даного знання.

Як на наш погляд, термін «висока ділова репутація» є скоріше юридичним, ніж управлінським поняттям. І в економіку він проник і поширився з юридичних наук. І слово «висока» в контексті юридичного захисту ділової репутації покликане підкреслити, що власник внаслідок чийхось злочинних дій її втрачає, в результаті репутація знижується на ту визначену в судовому порядку величину, яку у вигляді фінансової компенсації необхідно повернути власникові — щоб його репутація знову стала «високою». Оскільки питання оцінювання втрат від зниження високої ділової ре-

путації є суміжним для юристів і спеціалістів з економіки та фінансів, то термін був перейнятий і далі поширився без змін у теорії управління підприємствами.

Якщо відійти від юриспруденції і поглянути на репутацію як на категорію виключно економічну, то від епітету «висока» доведеться відмовитись. І на думку автора причина тут в тому, що:

— по-перше, необхідно пам'ятати, що інституційна рівновага інтересів всіх стейкхолдерів підприємства, за якої кожна з задіяних у процес соціально-економічного співробітництва з підприємством сторін не йде на зміну відносин з ним, оскільки не зможе це зробити без погіршення власної позиції (без зниження власних вигід від співпраці), завжди встановлюється за умов інформаційної асиметрії і, відповідно, підтримується завдяки останній. Виходячи з того, що репутація має інформаційну природу, а інформаційна прозорість як базова умова відсутності інформаційної асиметрії в соціально-економічній системі на практиці є недосяжною, можна стверджувати: репутація підприємства для всіх його стейкхолдерів буде різною (для когось вищою, для когось нижчою), що, за інших незмінних умов, не заважатиме встановлення інституційної рівноваги як базису фінансової ефективності діяльності підприємства;

— по-друге, підприємство має різних стейкхолдерів, ступінь впливу яких на його діяльність варіює — від несуттєвого до високого. Відповідно, зусилля підприємства щодо підтримки власної репутації стосовно різних стейкхолдерських груп також мають варіювати, що призведе до неоднаково високого результату;

— по-третє, формування і підтримка репутації як такої не є самоціллю, менеджмент апіорі не репутацію максимізує: вона лише засіб забезпечення фінансових вигід підприємства на певному ринку у визначеній часовій перспективі. Таким чином «висока» репутація не може автоматично означати «найбільш економічно доцільна та вигідна підприємству за даних умов» і навпаки.

Таким чином формування високої позитивної репутації не є критерієм ефективності управління нею. Однак при цьому репутація як цільовий результат управлінського впливу повинна задовольняти ряду вимог, окреслимо їх:

— здатність протидіяти стресорам, стійкість до руйнування, яку не слід ототожнювати з невразливістю. Зазначені стресори, що виникають з не надто високою періодичністю, слід розглядати як позитивний фактор, оскільки вони «тренують» репутацію. Відповідно, шкідливою є тривала відсутність стресорів (у силу

природних причин або як результат надмірної уваги менеджменту до збереження репутації підприємства). Необхідно пам'ятати, що «нема нічого менш стійкого, ніж ідеальна репутація»;

— здатність до самовідновлення, яка стає найнеобхіднішою за умов кризи, коли у підприємства бракує коштів на управлінську підтримку репутації. Дана здатність кореспондує з протидією стресорам, однак піднімає її з рівня менеджменту підприємства на рівень його стейкхолдерів (у першу чергу споживачів, персоналу та інвесторів). Зацікавленість стейкхолдерів підприємства у відновленні його репутації стає дієвою силою, локомотивом, за яким слідує менеджмент;

— здатність до самоприрощення, до розвитку, що дозволяє менеджменту обмежувати управлінський вплив «точковими» діями щодо корекції відхилень від цільового образу підприємства серед стейкхолдерів.

Дані вимоги можна розглядати як певний перелік. Однак ми пропонуємо поглянути на них не як на перелік певних складових, а як на їх систему, об'єднану за принципом ефекту додатної синергії: одночасне дотримання зазначених вимог забезпечує антикрихкість репутації.

Термін «антикрихкість», запроваджений до наукового обігу Н. Талебом [1], якнайкраще характеризує природу репутації, яка є живою, органічною (а не механічною), наділеною ментальністю, емоційністю та інтелектом. Тобто управління репутацією крізь призму концепції антикрихкості Н. Талеба — це управління «живим організмом».

Саме тому задача забезпечення антикрихкості репутації вимагає обмеження прямого управлінського впливу з боку менеджменту підприємства на процес її формування. Прямий вплив — це публікаційна підтримка, застосування засобів короткострокової («моментальної») дії, здатних зупинити падіння репутації (наприклад, спростування фейкової інформації про підприємство в ЗМІ).

Формуючи антикрихку репутацію, необхідно дотримуватись пріоритету інструментів опосередкованого впливу на репутацію, «м'яких» інструментів, розрахованих на отримання стратегічного пролонгованого ефекту прирощення репутації.

Відповідно, репутація повинна оцінюватися, виходячи з її здатності протистояти рідкісним руйнівним подіям (які є «чорними лебідями», за термінологією Н. Талеба), а також залишатися незмінною або поліпшуватися в результаті криз меншого масштабу, тобто бути анткрихкою.

## *Література*

1. Талеб Н. Н. Атихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н. Н. Талеб: Пер. с англ. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. — 768 с.

УДК: 658.155:330.31

e-mail: k-econom@metal.dmeti.dp.ua

**Довбня С. Б.,**  
д.е.н., проф.,  
НметАУ, Україна

**Dovbnya Svetlana,**  
doctor of economics, professor,  
NMetAU, Ukraine

### **КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **KEY PERFORMANCE INDICATORS AS TOOLS EVALUATION PERFORMANCE OF THE COMPANY**

**Анотація.** Запропоновано структуру системи ключових показників ефективності промислових підприємств. Обґрунтовано склад показників, які дозволяють здійснити декомпозицію стратегічних цілей підприємства та забезпечують об'єктивне вимірювання їх досягнення.

**Ключові слова:** ефективність, ключові показники, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, потенціал трудового колективу, фінансовий стан

**Abstract.** The structure of a system of key performance indicators of industrial enterprises. Grounded composition indicators that allow the decomposition of strategic business objectives and provide an objective measure of their achievement.

**Keywords:** effectiveness, key performance indicators, competitiveness, business processes, potential labor collective financial position

Сучасні динамічні та високо ризиковані умови господарювання, а також безповоротність процесів інтеграції вітчизняних підприємств у європейський простір обумовлюють необхідність застосування адекватного інструментарію моніторингу результативності реалізації стратегії підприємства та його діяльності в цілому. У закордонній практиці для цього достатньо широко використовується система збалансованих показників (СЗП). Але її традиційна структура не містить ряд дуже важливих для промислових підприємств аспектів [1].